

PROGETTO
Town Centre Management
Training and Knowledge

POR FSE CRO Regione Toscana Asse V Transnazionalità e Interregionalità
Approvato con D.D. n. 838 del 17/02/2011 - cod. 40450 – Matricola
2011AC0057

ANALISI COMPARATIVA FINALE

I Centri Commerciali Naturali toscani a confronto
con il modello Catalano e quello Austriaco

Regione Toscana:

Area Coordinamento Orientamento,
Istruzione, Formazione e Lavoro
Via Pico della Mirandola, 24 - 50132 Firenze

Confcommercio Toscana

Via Santa Caterina D'Alessandria, 4 - 50129 Firenze
Tel. +39 055 468141

**Mentore – Centro di Assistenza Tecnica & Formazione Professionale di
Confcommercio Toscana**

Via Santa Caterina D'Alessandria, 4 - 50129 Firenze
Tel. +39 055 468141

*Con il contributo di Giovanna Codato
vice-presidente GECC-Lab – Laboratorio Gestione Centro Città*



Introduzione

Il Progetto **“Town Centre Management - Training and Knowledge”**, approvato con D.D. n. 838 del 17/02/2011 - cod. 40450 – Matricola 2011AC0057 e finanziato con le risorse POR FSE Ob 2, 2007 – 2013 Regione Toscana, Asse V Transnazionalità e Interregionalità, ha promosso lo scambio di esperienze e buone prassi tra gli imprenditori del piccolo commercio toscano dei Centri Commerciali Naturali - CCN e le altre organizzazioni similari di Catalogna e Austria.

L’iniziativa si inserisce nel quadro di una serie di attività messe in campo in questi ultimi anni per sostenere i Centri Commerciali Naturali con il supporto della Regione Toscana e Unioncamere Toscana. Tra queste si possono citare:

- INNOVACOM” promosso da Regione Toscana, settore Commercio, Centri Assistenza Tecnica Confcommercio e Confesercenti
- “Documento strategico per le attività di progettazione e gestione dei CCN toscani: 10 domande e risposte” promosso da Regione Toscana, settore Commercio, Centri Assistenza Tecnica Confcommercio e Confesercenti
- Progetto Training Commerce: imprenditori del commercio a confronto con le realtà europee - POR FSE ob 2 2007 – 2013 Regione Toscana - Asse V Transnazionalità azione - cod. 5134
- Progetto T&KE Town Centre Managers Training and Knowledge Exchange; LLP – LdV, Azione Partnership, LLP-LDV-PA-10-IT-195

Il progetto si è rivelato un importante momento di conoscenza e di confronto per i partecipanti attraverso l’organizzazione di due visite studio realizzate a Barcellona (Spagna) e a Salisburgo, St Johan in Tyrol, Ried m Innkreis, Wels (Austria), al fine di favorire processi innovativi nell’ambito delle aggregazioni commerciali nell’ottica del rilancio e valorizzazione del piccolo commercio urbano. A tali incontri hanno partecipato 30 tra imprenditori CCN e referenti C.A.T. di tutta la Toscana. Le realtà incontrate sono state scelte dopo un accurato vaglio delle molteplici esperienze europee che sviluppano il tema della gestione dei centri città: la trattazione che segue, quindi, oltre ad approfondire i due casi studio specificatamente oggetto del programma, affronta una breve analisi delle realtà in cui queste strutture si sono sviluppate, per meglio inquadrarne attività, funzioni, ruoli e potenzialità.

Un ringraziamento speciale a Giovanna Codato e Antonella Codato – urbaniste esperte in materia – che hanno accompagnato i partecipanti alla mobilità e hanno redatto il presente documento e senza le quali, quindi, questa iniziativa non sarebbe stata realizzabile.

I Centri Commerciali Naturali

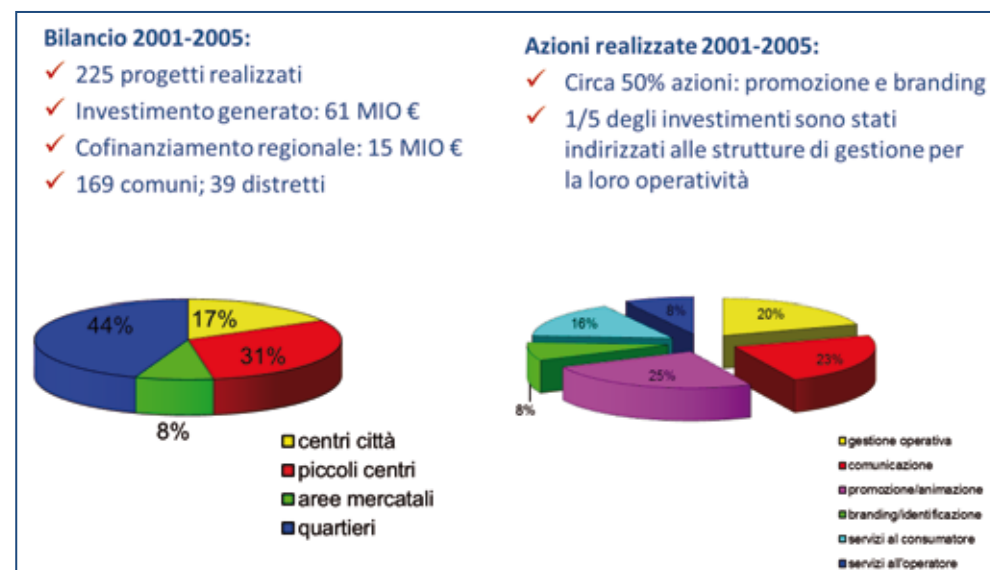
Il Centro Commerciale Naturale (CCN), è un luogo urbano che contiene spiccate funzioni commerciali. Assai frequentemente si tratta di un luogo in cui storicamente si è andato addensando il piccolo commercio, che coincide spesso con il centro storico della città. Nelle grandi città si sono andati sviluppando più centri commerciali naturali in relazione all’evoluzione urbanistica della città in quartieri, veri “centri” periferici. I CCN si propongono quindi come luogo del “consumo” ma anche di vita sociale e culturale che affonda le proprie radici nella storia dei piccoli ed antichi borghi e nelle città toscane. In Toscana la nascita del Centro Commerciale Naturale è stato frutto di un lavoro congiunto tra operatori commerciali, Associazioni di categoria (attraverso i loro Centri di Assistenza Tecnica) ed Amministrazioni Locali e regionale con i seguenti ruoli: il Comune, rappresenta l’attore della riqualificazione urbana, il CCN e l’Associazione di categoria promuovono azioni di promozione e animazione, di servizio ai soci, di servizio ai consumatori, la Regione rappresenta l’Ente promotore e cofinanziatore di tutte queste strategie. La Toscana è in Italia la regione che può vantare la maggiore esperienza in materia di valorizzazione dei Centri Città e di Centri Commerciali Naturali, avendo colto l’opportunità di attivare queste aggregazioni commerciali, citate all’art 97 della Legge Regionale 28/05 – Codice del Commercio. Il grande sviluppo di queste organizzazioni imprenditoriali, che attualmente sono circa 150, è dovuto allo sforzo organizzativo e finanziario di un partenariato molto variegato composto, innanzitutto, dai piccoli imprenditori toscani del terziario, dalle Associazioni di categoria e dei relativi Centri di Assistenza Tecnica provinciali, che hanno investito ingenti risorse, in termini organizzativi ed umani, fino alle Istituzioni pubbliche regionali e locali che hanno co-finanziato queste strutture. In particolare, si menzionano gli stanziamenti economici, soprattutto di start up, dell’Assessorato al Commercio della Regione Toscana, fino a ricordare il contributo a eventi promozionali vari da parte del sistema camerale e dei Comuni. Attualmente, i Centri Commerciali Naturali toscani vantano molteplici e varie esperienze, che vanno dall’animazione, alla promozione e marketing, ai servizi di fidelizzazione della clientela. Al fine di compiere importanti passi evolutivi, tuttavia, si richiede un ulteriore investimento in termini di programmazione, organizzazione interna, managerialità e *turnover* dei dirigenti degli organi interni. Questo, al fine di potenziare le proprie fondamenta e base associativa. Ciò presuppone un’evoluzione di ruolo ed attività dei CCN ed un coinvolgimento sempre più attivo e costante nell’attuazione delle politiche di gestione del Centro Città. Per tutti questi motivi, ai partners di progetto, è sembrata una grande opportunità di crescita e di sviluppo stimolare il confronto con esperienze diverse da quella toscana.

Il Caso Spagnolo: la Cataluña

Come in altre aree spagnole, anche in Cataluña, la GeCC si è realizzata tramite la costituzione di “Centros Comerciales Abiertos”, in seguito ad uno studio del 1998 del Ministero dell’Economia e delle Attività Produttive che decretò il valore strategico dei centri città a elevata densità commerciale.

Obiettivo di base era quello di valorizzare e quindi generare “preferenza” per una zona commerciale in un contesto competitivo e mutevole, vissuto da consumatori esigenti, individualisti ed edonisti. Tuttavia, in assenza di risorse economiche e di normativa specifica che indirizzassero lo sviluppo dei CCA, questi vennero costituiti senza particolari evoluzioni. Successivamente, dopo un primo successo di alcuni modelli, primo fra tutti quello di Barcelona, a partire dal 2006 si assiste ad un moltiplicarsi di iniziative per dare nuovo impulso alla modifica della legislazione per l’istituzione dei BID sul modello anglosassone.

Allo stato attuale si può constatare che, dato l’elevato numero di adesioni, di cui il 60% volontarie, la grande quantità di superfici di vendita, in Cataluña i CCA sono un “prodotto maturo”. Vi sono 32.000 associati ai CCA, per un totale di 2.150.000 mq di offerta.



Il 60% dei contributi sono volontari, con una quota media di adesione pari a 225 €. Questo elemento resta un fattore critico per la loro continuità insieme al modello di dinamizzazione commerciale che non si è differenziato né specializzato, e che regge su una struttura economica debole (non cresce l’investimento economico).

La Cataluña sta sviluppando una nuova legislazione che include una proposta di gestione dei CCA i cui principi di base devono essere:

- ✓ Creazione di zone di eccellenza commerciale tramite:
 - Fornitura di servizi di valore aggiunto in relazione a pulizia delle strade, sicurezza, arredo urbano
 - Regolamentazione degli usi e delle merceologie
 - Promozione dell’area con servizi al consumatore, comunicazione, e incremento della frequentazione dell’area
- ✓ Reperimento risorse tramite:
 - Contributo e partecipazione obbligatori
- ✓ Gestione tramite:
 - Costituzione di un consorzio pubblico-privato per la gestione delle proposte di attuazione e finanziamento dei progetti integrati (Amministrazione Comunale, operatori in forma singola o associata, altri enti).

La Confederazione del commercio della Catalogna – CCC

Le associazioni di categoria o professionali costituite da maestri, da operai e da apprendisti, con statuti, sono nate nel medioevo da un desiderio naturale di associarsi e di creare strutture socio-economiche per rafforzare il potere di certi mestieri. In Spagna l’origine di queste associazioni ha luogo più tardi che nel resto di Europa, soprattutto in due Comunità Autonome, la Catalogna – Aragona e la Castilla, due Regioni perfettamente delineate da territorio, origini e cultura. Fino alla fine del XIV secolo le associazioni di artigiani e di commercianti (che dovevano essere autorizzate dal Re) erano delle confraternite che poi pian piano si sono organizzate con carattere più professionale con lo scopo di aumentare il benessere economico della categoria, condividere il lavoro e dare supporto tecnico.

In Catalogna, la Confederazione del Commercio della Catalogna è una entità aziendale che rappresenta e promuove gli interessi generali dei settori del commercio, dei servizi e del Turismo.

Nata nel 1985, rappresenta attualmente circa 400 associazioni e sindacati del terziario (commercio, turismo e servizi) che rappresentano oltre 90.000 imprese e 300.000 lavoratori. La Confederazione inoltre ha dei rapporti diretti con FEPIME (federazione delle piccole e medie imprese), con Foment del Treball Nacional (Federazione delle organizzazioni di categoria e delle imprese in Catalogna), con la Confederación Española de Comercio e con EuroCommerce.

Nel corso di questi 25 anni, la CCC ha promosso numerose iniziative volte ad offrire ai commercianti degli strumenti per competere e favorire l'integrazione di nuove imprese nel tessuto commerciale. La CCC lavora a stretto contatto con le amministrazioni della Catalogna (Generalitat, il governo di Barcellona e il Comune di Barcellona).

A differenza della realtà italiana, queste associazioni rappresentano i settori del commercio ma non sono associazioni di territorio, nel senso che i commercianti di un territorio per realizzare azioni di marketing, iniziative, animazioni e per altre azioni di miglioramento devono associarsi in Assi commerciali o centri commerciali aperti.

Fra i servizi offerti della Confederazione ci sono:

- Corsi di formazione per datori di lavoro e lavoratori nel settore dei servizi e del turismo.
- Informazioni su normative commerciali, sanità pubblica, licenze, etichettatura, sovvenzioni, ecc.
- Language Service: correzione e traduzione in diverse lingue per rispondere alle domande su aspetti legislativi del settore in diverse lingue.
- Servizi di consulenza legale, fiscale, sul lavoro, convenzioni varie.

Tra le principali azioni delle Associazioni di categoria sono la rappresentanza e l'offerta di formazione e training per i lavoratori ed imprenditori dei diversi settori del terziario.

1. - La Confederazione del Commercio della Catalogna tenendo in conto le necessità e le richieste dei sindacati, delle associazioni di commercianti, delle federazioni e dei lavoratori e artigiani ha creato un dipartimento dedicato esclusivamente a sviluppare dei percorsi formativi volti ad imprenditori, liberi professionisti e dipendenti del commercio delle piccole e medie imprese del

settore per raggiungere una maggiore efficienza e professionalità delle attività e del servizio ai clienti. Attraverso programmi di formazione settoriali, con questi percorsi si pretende dare degli strumenti ai dipendenti e ai datori di lavoro delle PMI del commercio in Catalogna per aumentare la loro capacità di adattarsi e rispondere ai cambiamenti nel loro ambiente: nuove tecnologie dell'informazione, nuove forme di distribuzione, globalizzazione dei mercati ed altri.

2. - Tutti i rappresentanti delle diverse categorie sono presenti nel Consell di gremis. A Barcellona, il "Consell di gremis" del Commercio, Servizi e Turismo di Barcellona (CG) che fa parte della Confederación del Comercio de Cataluña, raggruppa 22 "gremios" che rappresentano circa 20.000 commercianti e imprenditori.

Tra le categorie rappresentate ci sono:

- Unione dei macellai e gastronomi
- Associazione commercianti di elettrodomestici
- Associazione panettieri
- Associazione dei fioristi
- Associazione di vendita al dettaglio di ortofrutta
- Associazione di albergatori
- Associazione di librai
- Associazione di agenzie di viaggio
- Associazione degli agenti di commercio
- Associazione di venditori del settore tessile e abbigliamento
- Associazione di concessionari auto e moto
- Associazioni di parrucchieri e centri estetici
- altri settori

Buona Pratica: il Caso di Barcelona

In Catalogna esistono centri commerciali aperti in diverse città come Sabadell, Terrassa, Matarò, ma il caso di Barcellona è un caso particolare perché le normative, la programmazione commerciale e del territorio è di competenza esclusiva del Comune di Barcellona.

Barcellona è una città con una tradizione commerciale che risale all'epoca dei Romani, dove la città era il luogo di incontro per le attività commerciali e la villeggiatura e Tarragona era sede di governo.

Attualmente, il commercio rappresenta per la città una rinnovata fonte di ricchezza e una base per la sostenibilità sociale. Per questo motivo Barcellona e il suo commercio sono una realtà consolidata che valorizza il tessuto economico della città e rappresenta un punto di forza per il turismo e lo shopping internazionale. I turisti che visitano la Spagna spendono un Euro su tre a Barcellona. Questo dimostra concretamente la capacità di adattamento e il dinamismo economico della città. Vent'anni fa, Barcellona, dopo essere stata designata quale sede olimpica per il 1992, decide di cambiare l'approccio della città, aprendo i propri orizzonti verso il mare attraverso un consistente investimento pubblico nelle strutture ed infrastrutture al fine di trasformarsi da città industriale a città di commercio e turismo.

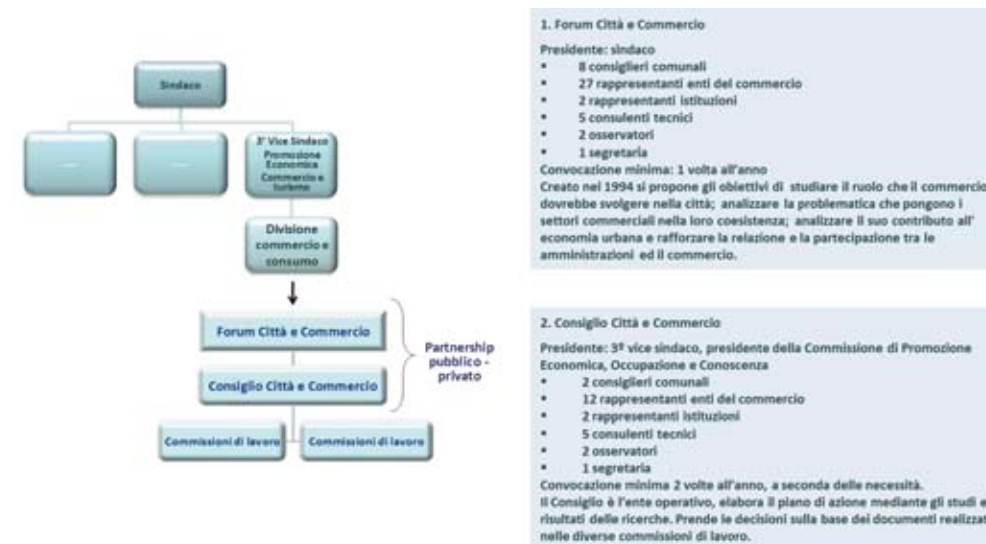
Da quel momento Barcellona ha puntato nelle sue politiche a sviluppare e potenziare l'immagine e la realtà di una città da vivere, in cui camminare e dove si possa lavorare e fare shopping senza grandi spostamenti. Una città, insomma, che offra tutti i servizi necessari e che non costringa il cittadino a cercarli altrove. Questa trasformazione si è basata su un piano di sviluppo della città chiaro e condiviso. Di fatto, Barcellona possiede un territorio stretto (100km²) e densamente popolato (1.800.000 abitanti). Da tali dati oggettivi è scaturita la scelta di dare un rinnovato ruolo al commercio quale fattore di coesione sociale e di qualità di vita per i propri abitanti.

L'organizzazione partecipativa

Per governare detta trasformazione, il Comune di Barcellona (Ayuntamiento) si è dotato di strumenti di partecipazione utili al confronto e al coinvolgimento dei diversi attori (istituzioni, portatori di interessi, associazioni, ecc.) del territorio. Questi strumenti sono trasversali e coinvolgono i diversi settori dell'ente. Per il commercio gli organi, che hanno solo valore consultivo, sono:

- ✓ **Forum Città e Commercio:** è l'organo di partecipazione e consultazione per gli organismi, associazioni ed amministrazioni in relazione con il mondo del commercio;

- ✓ **Consiglio Città e Commercio (Consejo Ciudad y Comercio)** è un organismo di consultazione i cui obiettivi sono di proporre, informare e studiare le iniziative, i progetti e le politiche comunali che influiscono sul settore commerciale della città.



In questi organi di partecipazione ci sono consiglieri comunali, rappresentanti di enti del commercio, rappresentanti delle istituzioni, consulenti tecnici e osservatori.

Obiettivi della partecipazione

1. **Valorizzazione del commercio**, quale elemento di coesione della società, per:
 - Consolidare l'attuale equilibrio dei vari formati della distribuzione commerciale, impedendo l'apertura di nuove grandi superfici a Barcellona
 - Migliorare l'offerta commerciale esistente dentro la rete urbana della città, razionalizzandola per circoscrizioni e avvicinando al massimo l'offerta commerciale ai consumatori
2. **Sostegno alle attività commerciali**, quali creatrici di posti di lavoro e di miglioramento della qualità della vita; il comune punta sullo sviluppo di azioni di formazione per mettere a disposizione dei piccoli esercizi pubblici della città strumenti che consentano il miglioramento della loro competitività:

- Programmi di miglioramento della qualità
- Introduzione di nuove tecnologie
- Gestione ed amministrazione delle attività.

I risultati della partecipazione

Le decisioni prese non sono vincolanti per il governo comunale, ma da quando questi organi sono stati istituiti, il comune non ha assunto decisioni contrarie alle indicazioni emerse dal Forum Città Commercio. Alcuni esempi di ordinanze sviluppate nella commissione di lavoro del Consiglio Città e Commercio e poi recepite dal Comune sono:

- Piano speciale del commercio alimentare e non alimentare di Barcellona
- Ordinanze sugli esercizi e centri di commercio alimentari, sulla vendita di animali, sulla produzione e vendita del pane e prodotti di pasticceria, Ordinanze per gli esercizi di interesse pubblico

Inoltre è stato costituito un gruppo tecnico per lavorare sulle proposte del settore per la trasposizione e l'applicazione della Direttiva Bolkestein. In questo senso, il Consiglio Città e Commercio ha dato le raccomandazioni per il nuovo Piano speciale del commercio alimentare e non alimentare adattando la normativa agli indirizzi dettate dalla Direttiva.

Gli strumenti di conoscenza : studi e indagini sul commercio

L'elemento fondamentale per l'assunzione di decisioni è la realizzazione d'indagini e studi. La città analizza le tendenze per impostare le sue politiche e interagire efficacemente con la realtà. Il comune realizza degli osservatori sul commercio, indagini di mercato ed interviste di customer satisfaction. A quest'attività si aggiunge la continua elaborazione di strumenti che permettono di approfondire la conoscenza delle dinamiche e dei trend di operatori e consumatori.

Tra questi:

- Atlante del commercio di Barcellona e la sua area d'influenza
- Studi d'abitudini d'acquisto, flussi in entrata ed interessi commerciali della città di Barcellona
- Studi sugli assi commerciali metropolitani
- Relazione annuale sulle attività commerciali
- Studio dei flussi entranti e degli interessi di ognuno degli assi.

Gli strumenti di programmazione

Barcellona, puntando sulla valorizzazione del commercio di prossimità ha basato le sue politiche urbanistiche sul commercio alimentare. L'idea di fondo è far sì che il cittadino non debba spostarsi più di 300 metri da casa sua per trovare un'adeguata offerta per i suoi acquisti alimentari.

Per raggiungere questo obiettivo la città si è data due direttrici operative:

1. Adeguare gli strumenti normativi - regolamentari centrati prevalentemente sull'urbanistica
2. Attivare misure a supporto della ristrutturazione dei Mercati rionali

Per raggiungere questi risultati, il comune oltre agli strumenti e l'organizzazione partecipativa ha investito in progetti specifici come la riqualificazione dei mercati e l'elaborazione dei piani di dinamizzazione commerciale, di riqualificazione urbana e promozione del commercio.

Il concetto di prossimità: il ruolo degli "assi commerciali" e dei mercati municipali

In Spagna sono le Comunità Autonome ad avere le competenze per la regolamentazione del commercio e per la pianificazione urbana. Nonostante ciò, il comune di Barcellona gestisce e regola il commercio e la pianificazione urbana nell'area della sua competenza. Secondo i dati del Comune di Barcellona, il piccolo commercio è cresciuto negli ultimi anni e il commercio di media dimensione si è mantenuto stabile, grazie alle politiche di commercio di prossimità che il Comune ha promosso tramite la valorizzazione degli assi commerciali della città e dei mercati municipali.

La maggior parte degli alimenti secchi è comprata nei supermercati, i prodotti freschi sono comprati principalmente nei mercati. L'abbigliamento, i prodotti della casa e per il tempo libero sono comprati nei negozi di quartiere. Inoltre, la maggioranza dei cittadini di Barcellona (oltre l'85%) va a piedi a comperare gli alimenti, fatto che conferma il successo del commercio di prossimità.

All'ultimo omnibus sui consumi (2011) risalgono i dati che confermano l'importanza del commercio diffuso e di prossimità sulle abitudini d'acquisto dei Barcelloinesi:

- Il 44% compra i prodotti freschi nel mercato municipale;
- Il 61% compra gli alimenti non freschi nel supermercato;
- Il 72% compra i prodotti non freschi nel supermercato;
- Il 52% acquista l'abbigliamento e le scarpe nei negozi di vicinato;
- **L'87% va a comprare i prodotti freschi a piedi**
- **L'84% va a comprare i prodotti non freschi a piedi**
- **L'uso del trasporto pubblico per fare gli acquisti: 2.2 %**

Il modello strategico attuato dal comune si verifica sulla base di due grandi risultati:

- A. La valorizzazione di aree a forte vocazione commerciale
- B. La valorizzazione del ruolo dei mercati municipali

Per raggiungere questi risultati, il comune oltre agli strumenti e l'organizzazione partecipativa ha investito in progetti specifici come la riqualificazione dei mercati e l'elaborazione dei piani di dinamizzazione commerciale, di riqualificazione urbana e promozione del commercio.

La valorizzazione di aree a forte vocazione commerciale e gli assi commerciali

Un punto importante del processo di valorizzazione del commercio di prossimità è il "concetto" di Asse Commerciale, che nasce nel 1997 come "struttura" che raggruppa diverse associazioni di commercianti in un territorio. Nel processo di identificazione e costituzione di un asse commerciale si delimita una zona commerciale, si stabilisce un piano urbanistico per quella zona, si crea un marchio e un'immagine grafica e si stimola l'attivazione di una forma organizzativa tra gli operatori presenti nell'area. In questo momento a Barcellona sono presenti 19 assi commerciali, fra cui 16 hanno dato vita alla Fondazione Barcelona Comerç, che ha il compito di supportare gli assi e generare economie di scala, aumentare la capacità contrattuale e il "peso" degli assi nelle decisioni, agendo da regista e

coordinatore tra gli stessi. La Fundació Barcelona Comerç, associazione senza scopo di lucro che si pone l'obiettivo di promuovere lo sviluppo del commercio urbano della città attraverso l'aspetto sociale, culturale ed economico sostenendo le idee e le proposte che arrivano da ogni asse e quelle di altre persone o entità



che la commissione ha invitato ad aderire, realizza interventi di promozione congiunta e collabora con l'amministrazione comunale; con essa ha concordato il Manifesto di Barcellona e il PECNAB, il programma per il commercio non alimentare in collaborazione con le associazioni di categoria. Gli assi commerciali della Fundació sono 16 e comprendono oltre 10.000 esercizi commerciali, dando occupazione a 35.000 persone per un fatturato di circa 7 milioni di euro che rappresentano il 7% del PIL della città

Come si costituiscono gli assi commerciali

Gli assi si costituiscono in tre fasi:

FASE 1

- Circoscrizione del perimetro
- Formalizzazione accordo con l'amministrazione locale;
- Illustrazione del progetto ai commercianti locali
- Studio della viabilità e delle strategie di urbanistica commerciale

FASE 2

- Organizzazione della struttura di gestione professionale che coordini e guidi il progetto (società di gestione) sotto la sorveglianza dell'associazione.
- Predisposizione del piano di marketing
- Implementazione di azioni di rivitalizzazione urbanistica dell'area, in consenso con i commercianti e il comune
- Disseminazione del progetto e del suo processo
- Creazione del marchio (naming e immagine)

FASE 3

- Promozione del marchio
- Inizio di azioni commerciali per favorire l'accesso ai clienti ed aumentare i flussi
- Azioni congiunte con gli altri assi commerciali

1. Caso Studio : l'asse di Sant Andreu

Il quartiere di Sant Andreu, come i quartieri di Gracia, Sant Gervasi e Horta erano paesi vicini a Barcellona che alla fine del XIX secolo si unirono alla città. La municipalità di Sant Andreu de Palomar si integrò a Barcelona nel 1897. Attualmente il quartiere conserva ancora le caratteristiche tipiche di un paese.

L'asse commerciale, di lunghezza pari a 2 km, è formato dalla Rambla de Fabra i Puig, area dedicata alle attività di svago (cinema, ristoranti, teatro...) e dalla "calle Gran Via", dove si concentrano più di 250 negozi.

L'Asse commerciale è stato creato 10 anni fa dall'unione di tre associazioni commerciali del quartiere: l'associazione del Centro, l'associazione della Rambla e l'associazione della Calle Gran Via.

Il Finanziamento dell'Asse Commerciale



Con l'aiuto della Generalitat di Catalogna e del Comune di Barcelona, hanno modernizzato la zona attraverso:

- Riforme urbanistiche, per orientarla di più al commercio
- Azioni sull'accessibilità, con l'ampliamento dell'area pedonale
- Azioni per migliorarne l'attrattività, con la costruzione di una multisala

I risultati della sua attività si riscontrano nei dati di monitoraggio della Fondazione, che evidenziano come i visitatori dell'asse commerciale siano aumentati negli ultimi 10 anni da 9 a 19 milioni, nonostante l'apertura di due nuove strutture commerciali a meno di 5 minuti a piedi (tot. 75.000 mq).

Caso Studio : l'asse Barna Centro : La passeggiata dei mille negozi (El paseo de las mil tiendas)



La Fondazione Barna Centre riunisce 19 associazioni di commercianti del "Barrio Gótico". La storia del "Barrio Gótico" è la storia di Barcellona: in questo quartiere è nata Barcelona 2000 anni fa: romana, poi visigota, condale, del Consiglio dei Cento, dei palazzi dei re di Castilla e Aragona, infine olimpica (1992); ed è proprio da questo quartiere che Barcellona è stata pianificata e amministrata.



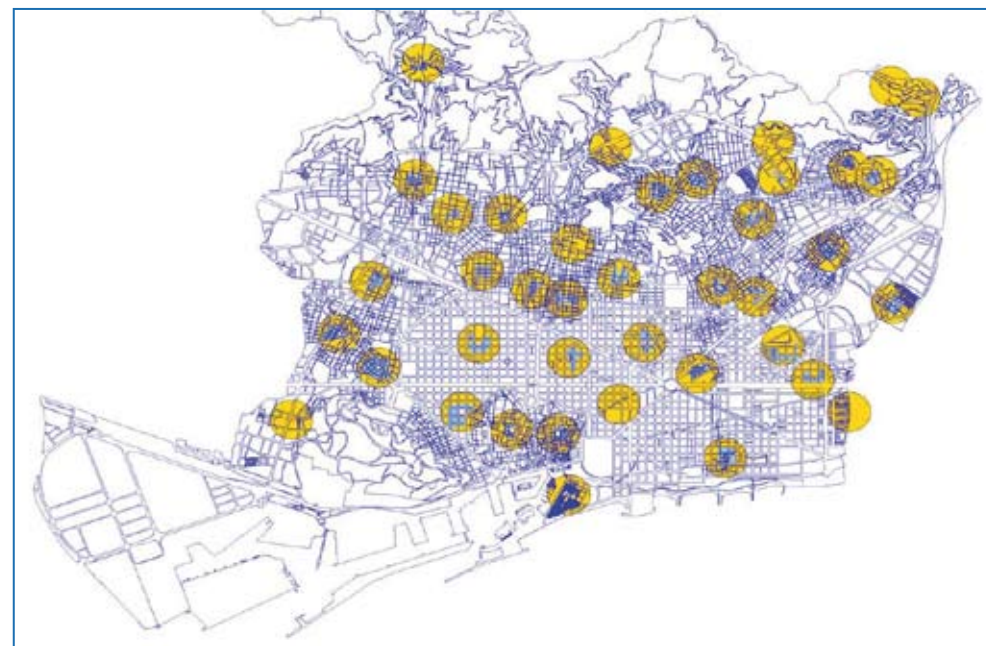
Passeggiare per questo asse commerciale permette di percorrere angoli incantevoli e pieni di storia. Questo quartiere, per il suo valore storico, è visitato da quasi tutti i sette milioni di turisti che ogni anno si recano nella città. Di fatto, secondo uno studio sui flussi, la stima dei visitatori annuale all'asse commerciale è di 50 milioni di persone. La superficie commerciale è di 60.000 mq, con oltre 1000 negozi e oltre 4.000 posti di lavoro. Fra i negozi

che si possono visitare ci sono, oltre ai marchi internazionali, botteghe tradizionali e negozi specializzati. Secondo uno studio dell'Associazione, l'asse commerciale offre più di 104 diverse specialità commerciali. L'associazione è stata creata nel 1973 con l'obiettivo di promuovere il commercio nel "Barrio Gotico". Molta attenzione, a supporto della stessa, è stata posta dalla municipalità sull'accessibilità: il Comune ha infatti pedonalizzato l'area, potenziando la rete del trasporto pubblico (metro, treno, autobus urbani) e la dotazione a parcheggio.

La valorizzazione del ruolo dei mercati municipali

Sebbene la ristrutturazione dei mercati municipali faccia parte delle azioni intraprese dal Comune di Barcellona per consolidare la sua politica di sostegno al commercio di prossimità, è un tema a sé stante. Per affrontare efficacemente e gestire il processo di trasformazione, nell'aprile 1991 è stato creato l'Istituto Municipale dei Mercati con l'obiettivo di adeguare e ristrutturare i mercati per far sì che questi potessero dare un forte contributo alla coesione sociale, civica e

culturale, attraverso la valorizzazione dei prodotti, il servizio personalizzato e l'instaurazione di nuovi modelli di gestione. Il Consiglio di Amministrazione dell'Istituto è integrato da rappresentanti dei commercianti, delle forze politiche e del governo comunale della città.



Negli ultimi 10 anni sono stati ristrutturati 20 mercati su 46 con un investimento di oltre 150 milioni di euro. Tale processo di trasformazione ha inciso fortemente sulla struttura dei mercati e sulla loro organizzazione, razionalizzando l'offerta merceologica e ampliando lo spazio disponibile per gli esercizi commerciali già presenti, nonché la dotazione degli spazi di servizio. Nella ristrutturazione sono stati affrontati sia fenomeni di ricambio generazionale, sia di rinnovamento delle regole di gestione della struttura del mercato, fissando nel "regolamento di condominio" orari di apertura, merceologia, servizi comuni e schemi comportamentali. Dopo la ristrutturazione, il numero di punti vendita per ogni mercato si è ridotto ad un terzo rispetto agli operatori presenti negli stessi mercati negli anni 70/80.

Nel progetto di ristrutturazione è stabilito che il commerciante interessato a continuare ad esercitare l'attività nei mercati deve essere disponibile ad investire

un importo pari a 1500 €/mq nel suo punto vendita, acquisendo il diritto per 50 anni ad esercitare l'attività nel mercato. Oltre a questo importo, deve investire nella creazione del suo punto vendita. Nei nuovi mercati è prevista, per completare la gamma merceologica, la presenza di un piccolo supermercato che concentra la propria offerta sui prodotti confezionati. Un ruolo importante nei mercati ristrutturati lo esercita la ristorazione che fa vivere al mercato un'altra dimensione più ludica, non solo legata al rifornimento alimentare, e lo rende attrattivo in diversi momenti della giornata. Altri servizi offerti dopo la ristrutturazione sono: apertura pomeridiana e servizio di consegna a domicilio.

In uno studio d'impatto economico realizzato a giugno 2009 dal Servizio di Promozione Economica di Barcellona e dall'Istituto dei Mercati di Barcellona si evidenzia il ruolo dei mercati come un motore del commercio di prossimità della città. Lo studio presenta dati importanti come un volume di fatturato di oltre 1.000 milioni di euro l'anno da parte dei mercati, con un contributo dell'8% sul totale del commercio al dettaglio della città. Questi indicatori rilevano l'importanza dei mercati come un valore da preservare e da sostenere in quanto contribuiscono non solo con il rafforzamento del commercio di prossimità ma per il significativo contributo all'occupazione, dato che oltre 8.000 persone lavorano direttamente nei mercati di Barcellona.

Caso Studio : il mercato di Santa Caterina



Il mercato di Santa Caterina è situato nel centro di Ciutat Vella, nel quartiere di Ribera. Questo è stato il primo mercato coperto della città, testimone eccezionale della storia di Barcellona. Nel 1835, il convento di Santa Caterina è stato

abbattuto durante la guerra e, per decreto reale, è stato dato al municipio di Barcellona per costruire un mercato. La costruzione è iniziata nel 1844. Il mercato è stato aperto nel 1848, con lo scopo di favorire l'approvvigionamento dei generi alimentari per i settori più popolari della città, vicino alla Cattedrale e per vendite all'ingrosso e al dettaglio.

Superficie commerciale: 2.176 mq.

Mix merceologico	
tipologia	numero
carne	18
affettato	8
lunga conservazione	1
legumi	1
specialità	2
congelati	1
pesce	17
non alimentari	4
forno	1
fiorino	1
bar	2
self service	1
ristorante	1
totale	58

Durante il dopoguerra, fu il centro di distribuzione di prodotti alimentari per la popolazione di Barcellona e per le altre città vicine (Sant Adrià de Besòs, Badalona, Santa Coloma de Gramanet, el Masnou, Mataró.) Questo mercato diede stimolo allo sviluppo del commercio tradizionale di Barcellona. Oggi, nei suoi 3.000 mq. ospita: 58 banchi, uno spazio polivalente per attività culturali e formative; un punto assistenza alla clientela/per consegna a domicilio, 42 magazzini sotterranei per gli operatori commerciali con un'area

interrata per la raccolta centralizzata dei rifiuti e area per il carico/scarico merci, 250 posti auto per la clientela con accesso diretto al mercato; la struttura è dotata di rete wifi e di sistemi di contapersone per la valutazione dei flussi.



La scheda del meeting

Gli incontri realizzati:

03.11.2011	- Partenza per Barcellona - Incontro alla Fundacion: presentazione della Fundació Barcelona Comerç e visita degli Assi commerciali
04.11.2011	- Incontro con il Comune di Barcellona (Ayuntamiento de Barcelona) - Servizio di Commercio e Consumo. Presentazione delle strategie attuate dal comune per trasformare la città da polo industriale a polo del terziario. Presentazione degli strumenti adottati dal Comune per valorizzare il ruolo del commercio in città - Incontro con i rappresentanti dell'Istituto Municipal de Mercados de Barcelona. Presentazione del programma di riqualificazione dei mercati coperti della città e del loro contributo al commercio di prossimità - Visita dei mercati coperti (un mercato in ristrutturazione e due ristrutturati); incontro con i commercianti locali
05.11.2011	- Visita del mercato de La Boqueria e dell'asse commerciale di Barnacento; incontro con i commercianti locali - Rientro in Italia

Partecipanti:

Baldasseroni Marco
 Confcommercio Pistoia
Bistazzoni Livio
 Imprenditore CCN Orbetello
Caciolli Francesca
 Mentore Confcommercio Toscana
Caldiero Valentino
 Imprenditore CCN Arezzo
Camposano Attilio
 Presidente Cat Confcommercio Livorno - Imprenditore su aree pubbliche
Ciardi Enrico
 Imprenditore e Presidente CCN Pistoia
Cipollini Marco
 Confcommercio Lucca
Citi Marco
 Presidente Fiva Confcommercio Cecina - Imprenditore su aree pubbliche
Donzelli Luca
 Imprenditore e Presidente CCN Di Camucia - Cortona
Frasconi Alessia
 Confcommercio Pistoia
Giannoni Catia
 Imprenditore e Presidente CCN Cecina Centro
Lanza Federico
 Imprenditore e Presidente CCN Città di Lucca
Lanza Luca
 Imprenditore e Vicepresidente CCN Forte dei Marmi
Lombardelli Filippo
 Imprenditore CCN Pitigliano
Pasquinucci Elisabetta
 Confcommercio Grosseto
Poledrini Marco
 Confcommercio Arezzo



Alcune immagini.



Il Caso austriaco: l'Austria e il Commercio

L'esperienza di Town Centre Management

Negli ultimi 25-30 anni la politica insediativa della GDO in Austria è stata molto spinta, per cui l'attuale spazio commerciale in Austria è pari a 15 milioni di mq (= 1,8 mq pro capite). Questo ha comportato la drastica diminuzione di attività del commercio tradizionale (piccola e media impresa) e il declino della produttività nel settore commerciale negli ultimi 10 anni (tra 15 e 25 %), con conseguenti segnali di desertificazione commerciale nei centri città (specialmente nelle città piccole e medie).

In risposta a questo trend, a partire dagli anni Settanta, è cresciuta l'attività di gestione centro città per la valorizzazione dei centri città onde mantenerne l'attrattività a sostegno del commercio tradizionale, trovando poi uno sviluppo più organico con i primi anni Novanta. Inizialmente sviluppato attraverso forme di pubblicità gestite da associazioni locali di commercianti, il concetto di promozione è poi evoluto in prime forme embrionali di unità di Town Centre Management, divenute, con la seconda metà degli anni Novanta, vere e proprie strutture organizzate di promozione e gestione del centro città.

Evoluzione del Town Centre Management in Austria

1990-1997
Il periodo dei pionieri
primi "mission statements" per uno sviluppo urbano integrato e con la partecipazione della cittadinanza locale

1998-2002
il periodo "panem et circenses"
prime implementazioni dei concetti di TCM, creazione di prime unità di TCM con come focus principale: animazione e attività a

2003-2008
Il periodo "vetrine morte"
2° generazione di TCM
Focus principale: gestione dei negozi sfitti, TCM inizia a essere considerato come strumento efficace per

since 2009
il periodo "città vivibile"
3° generazione di TCM; TCM diventa il "one stop shop" TCM units; focus diventa il marketing di destinazione basato sul branding urbano.

Oggi in Austria operano 76 organizzazioni di TCM, 507 associazioni di commercianti locali (diminuite del 20% dal 2000 ad oggi) per svolgere attività finalizzate a rafforzare l'attrattività del Centro Città, attivate nel 75% dei casi da associazioni di commercianti locali, molto spesso in collaborazione con le Camere di Commercio. Le strutture di TCM, di cui il 44% strutturate come società a responsabilità limitata, hanno un organico medio di 2,5 persone e sono gestite da un manager, con un budget medio operativo annuale pari a 29.700 € (di cui il 66 % derivante dalle quote associative dei commercianti che vi aderiscono).

Queste stanno via via creando nuove e migliori partnership con le associazioni di commercianti secondo i modelli che ogni regione definisce secondo la legge del proprio stato, che vedono la partecipazione attiva di tali associazioni nella definizione dei piani di marketing territoriale, per contrastare la competizione dettata dalla crescita dei centri commerciali esterni al centro, moltiplicatisi grazie alla politica insediativa del commercio „liberale“ degli ultimi 30 anni, che ha portato lo spazio commerciale in Austria a raggiungere 15 milioni mq, pari a 1,8 mq pro-capite. Questo, complice un generalizzato declino della produttività nel settore commerciale negli ultimi 10 anni (tra 15 e 25 %), ha comportato una drastica diminuzione delle attività di commercio tradizionale (piccola e media impresa) nonché fenomeni di desertificazione commerciale nei centri città (specialmente nelle città piccole e medie), nonostante gli sforzi del sistema camerale che primo, a partire dagli anni 90, ha promosso forme di Town Center Management e gli speciali programmi di supporto economico e tavoli di coordinamento per il TCM sono stati implementati in alcuni stati (es.: Styria). Tale sviluppo è anche stato reso possibile grazie al reperimento di risorse importanti e costanti nel tempo, che hanno dato modo alle strutture di TCM di costruirsi una propria forma organizzativa, un budget operativo certo e uno staff operativo professionale, grazie alle risorse provenienti da due imposte istituite con la Legge sul Turismo:

- **La tassa sul turismo**, che ogni attività economica paga in base al comune di residenza e alla tipologia in misura percentuale sul turnover (fino a un massimo dello 0,50%, e comunque decisa dai singoli consigli comunali);
- **La tassa di soggiorno**, che sono i turisti stessi a pagare in funzione delle notti di permanenza e dell'età (inclusa nel prezzo della camera, nuovamente determinata dal consiglio cittadino, generalmente non superiore a 1,00 € per notte di permanenza).

La Legge sul Turismo

Le leggi austriache sul turismo sono uno strumento per un equo e corretto finanziamento delle attività turistiche e di gestione centro città. La legislazione sul turismo è competenza dei singoli stati confederati (l'Austria è un sistema federale, per cui ogni suo stato ha una specifica competenza legislativa per la pianificazione urbana e territoriale).

Come si diventa comune turistico

- ✓ *Si fa un sondaggio (in forma scritta) presso tutte le attività economiche del comune richiedente per vedere se vogliono diventare turistici;*
- ✓ *se più del 50 % dei questionari riconsegnati sono positivi, si diventa comuni turistici per legge, e ciò obbliga la città a costituire un ente locale per il turismo;*
- ✓ *l'adesione diventa obbligatoria per tutte le aziende della città.*

La legge definisce:

- **la classificazione delle tipologie** di comuni (4 categorie) in base alle quali individuare le percentuali di tassazione:
 - A – comuni ad alta vocazione turistica, con alto numero di pernottamenti
 - B – comuni con una struttura turistica avanzata
 - C – comuni con una struttura turistica debole/media
 - D – comuni senza struttura turistica
- **le modalità amministrative**, organizzative, le specifiche operative, l'allocazione del budget da destinare alle attività a sostegno del turismo e al TCM attraverso la tassa sul turismo e la tassa di soggiorno.

Tassa sul turismo

I fattori per la determinazione della base contributiva della singola azienda sono:

1. classificazione turistica del comune (A, B, C)
2. settore di attività (7 tipologie)
3. volume d'affari annuale

Le somme ricavate dalla tassa sul turismo possono essere utilizzate per:

1. marketing e promozione turistici
2. infrastrutture per il turismo e il tempo libero
3. marketing per il centro città

La tassazione media è la seguente:

Esempio I

Hotel, ristorante e macelleria in una città di tipo C

Volume 2008	Hotel	110.000 €
	Ristorante	225.000 €
	Macelleria	365.000 €
	Totale	730.000 €

Gruppo 1/Hotel	110.000 x 0,4%
Gruppo 2/ristorante	225.000 x 0,2%
Gruppo 4/macelleria	365.000 x 0,05%
Totale tassa 2009	1,132,50 €

Esempio II

Negozi di noleggio articoli sportivi e di abbigliamento sportivi in una città di tipo A

Volume 2008	abbigl. sport	600.000 €
	noleggio art.sport	300.000 €
	Totale	900.000 €

Gruppo 5/abbigl. sport	600.000 x 0,1%
Gruppo 1/nol art. sport	300.000 x 0,5%
Totale tassa 2009	2,100,00 €

Tassa sul Soggiorno

La tassa viene corrisposta da coloro che pernottano, in funzione del numero di notti di permanenza e della loro età, agli albergatori, che la versano al comune. In media, queste contribuiscono per il 25 % ai budget operativi annuali delle organizzazioni di TC. es.

TCM Bad Ischl (140.000 € TCM budget/14.000 ab.)	20 % tassa turismo
TCM Perg (160.000 € TCM budget/7.000 ab.)	30 % tassa turismo
TCM Wels (1,7 Mio € TCM budget/60.000 ab.)	41 % tassa turismo
TCM Enns (285.000 € TCM budget/11.000 ab.)	47 % tassa turismo
TCM Salzburg (1,8 Mio € TCM budget/149.000 ab.)	50 % tassa turismo

general principles

- **common partnership** of the local municipality, retail trade association, tourism board (with support by the Chambers of Commerce)
- TCM activities based on a **strategic masterplan** and/or „mission statement“
- involvement of **local citizens** in the draft of “mission statements”
- clear **confession** to **professional Town Centre Management** with fixed structures and adequate budgets
- City Centre attraction

current principles

- **efficiency increase** of local municipality marketing units (forming of „one stop shop“ organisations)
- **holistic destination marketing** on the basis of a clear urban branding strategy
- inclusion of **house owners** in „property/quarter“ management programmes
- optimal **utilisation** of existing **EU funding programmes**
- forming of **regional TCM networks** (project orientated cooperation)

Settori di attività delle unità di TCM

Le strutture di TCM operano nei diversi seguenti ambiti:

1) Gestione immobiliare/spazi commerciali vuoti

Quasi l'80 % delle strutture di TCM austriache in anni recenti ha attivato programmi di gestione degli spazi commerciali vuoti che possono contemplare:

- L'acquisto di spazi commerciali vuoti non appetibili e conseguente ristrutturazione o rifunzionalizzazione per nuovi usi/attività;
- La gestione delle proprietà e l'offerta di servizi per i proprietari immobiliari (es. consulenza di progettazione gratuita);

Accordi tra imprenditori, proprietari immobiliari e amministrazione locale per il finanziamento di interventi di arredo urbano e strutturali.

2) Guida e partecipazione ai processi di pianificazione urbana

Negli ultimi anni le strutture di TCM stanno diventando sempre maggiormente accettati „partner“ nei processi di pianificazione urbana. Oltre che per il loro ruolo di „moderatori neutrali“ nelle difficili e controverse vicende che caratterizzano i processi di pianificazione urbana, le strutture di TCM hanno anche quello di promotori per la realizzazione di innovativi progetti architettonici.

3) Attività di marketing e gestione delle strutture pubbliche

Durante il processo di riforma amministrativa, sempre più comuni austriaci hanno scelto di esternalizzare la gestione di diverse strutture pubbliche (impianti sportivi, centri congressuali, edifici storici, musei,). Diverse sono state, con questo processo, le strutture di TCM incaricate della loro gestione, con annesse attività di promozione e marketing.

4) Progetti turistici ed enogastronomici

Circa il 45 % delle strutture di TCM austriache svolge attività di marketing territoriale. Ciò permette di:

- Raccordare le strategie di marketing dei diversi ambiti
- Coordinare lo sviluppo di strutture per il turismo in centro città
- Limitare i contrasti in merito alla destinazione delle risorse umane ed economiche tra imprenditori del turismo e del commercio

5) Programmi di formazione professionale:

- Sondaggi ai consumatori (che, ad esempio, rivelano come una delle principali ragioni per cui si continua a comprare in centro è per la qualità del servizio e la professionalità del personale);
- Specialmente nei centri minori, programmi di formazione per gli operatori

6) Consulenza tecnica e raccolta dati

Per il mantenimento di una struttura di una diversa varietà di piccole e medie strutture di vendita, alcune strutture di TCM austriache hanno avviato programmi di consulenza e supporto, anche fornendo banche dati per l'elaborazione di programmi di sviluppo e competitività.

7) Consulenza permanente ai commercianti attraverso uno staff professionale e preparato;

- Ricerca consumatori permanente con conteggio pedoni h24;
- Servizi e marketing per imprenditori del centro
- Sistemi GIS consultabili via web con GIS con dati dei centri città per la locazione di spazi commerciali vuoti, ecc.

8) Marketing specifico per target & programmi di promozione congiunti

Dato che il budget per i singoli progetti è generalmente molto limitato, le strutture di TCM si orientano sempre di più verso l'implementazione di attività di marketing mirato e rivolto a specifici target di consumatori, ES.:

- “Studay” (www.studay.it): scontistica per studenti in città universitarie in determinati periodi dell'anno;
- Sconti speciali ed eventi quali “Lady Days”;
- Newsletter e magazines con programmi e attività specialmente dedicati a target di consumatori;
- Nelle città più grandi: infomap con buoni sconto per ogni “nuovo cittadino”;
- Campagne pubblicitarie congiunte per i diversi negozi del centro (es. utilizzo di cartelloni pubblicitari a rotazione a prezzi scontati).

9) Mercatini di Natale

Gestiti dalle strutture di TCM su richiesta delle amministrazioni locali e delle agenzie per il turismo.

Caso Studio: Salzburg



bacino commerciale 45,000 – 75,000 consumatori
fedeltà potere d'acquisto 83%
volume d'affari annuale 113 Mio. € (47% in centro città)
volume d'affari del commercio connesso al turismo 19%
nr attività commerciali 129 (72% in centro città)
Mq commerciali 38,800 m ² (37% in centro città)
% di catene (GDO) 49%

L'organizzazione di TCM

A partire dai primi anni '70 si avvia una prima attività di promozione e marketing nel quartiere storico di Salzburg condotta da una associazione di imprenditori locali. Nel 1998 viene costituita la struttura di TCM.

Budget operativo annuale: 1,6 Mio € (50 % finanziati dagli imprenditori locali del quartiere storico)

Staff di TCM: 7 persone a tempo pieno, responsabili per 1.800 imprese del quartiere storico

Settori di attività della struttura di TCM

- ✓ marketing per le attività commerciali
- ✓ marketing di eventi culturali
- ✓ marketing mirato a specifici target
- ✓ servizi di ospitalità per ospiti e turisti

Caso studio: Wels



bacino commerciale 248.000 – 347.000 consumatori	fondazione 1994
fedeltà potere d'acquisto 95%	natura legale società a responsabilità limitata
volume d'affari annuale 765 Mio. € (25% Mio. € in centro città)	soci ➢ Comune di Wels
volume d'affari del commercio connesso al turismo 12%	budget annuale operativo ca. 1,8 Mio. € (100% dal Comune)
nr. di attività commerciali 633	numero di dipendenti 14 tempo pieno
Mq. commerciali 260,000 m ² (20% in centro città)	principali aree di attività ➢ marketing commerciale ➢ marketing turistico ➢ gestione dei mercatini di natale ➢ gestione dell'infotainment-centre "Welios" ➢ marketing di eventi ➢ ricerca investitori/campagna promozionale
% di catene (GDO) 52%	

L'organizzazione di TCM di Wels, opera dal 1995 a stretto contatto con il Comune e con l'ufficio locale del turismo.



Ogni anno, in autunno, la TCM presenta il proprio programma annuale (completo di previsione di budget), redatto e successivamente implementato in collaborazione con l'ufficio del turismo, e che prevede le seguenti attività:

Attività

✓ **Marketing/Pubbliche Relazioni: (con ufficio turismo)**

Con particolare focus sulle strategie per promuovere il commercio locale (es. campagne pubblicitarie locali, depliant, comunicati stampa sulle loro iniziative...)

✓ **Marketing per eventi: (con ufficio turismo)**

Programmazione e organizzazione di eventi in città mirati alla rivitalizzazione del centro città e alla crescita degli incassi delle attività economiche

✓ **Sviluppo economico del centro città:**

Ideazione di strategie a supporto della rivitalizzazione cittadina, dello sviluppo immobiliare urbano e dell'insediamento di nuove attività economiche insieme ad altri partner, tra cui l'amministrazione comunale, la camera di commercio, l'ufficio per l'impiego, i proprietari immobiliari e i loro affittuari

✓ **Turismo:**

Programmazione e organizzazione di incontri, conferenze ed eventi per le aziende, individuazione incentivi per la loro realizzazione, in collaborazione con gli albergatori

✓ **Sportello turistico (per gruppi o singoli):**

Booking, informazioni su Wels e le aree circostanti, servizio prenotazioni (dal 2007 anche online) e organizzazione visite guidate

La realizzazione di queste attività è resa possibile dall'amministrazione locale, che le finanzia all'85% attraverso la tassa sul turismo locale e la tassa di soggiorno (anche estesa alla conurbazione).

Nel 2012 il budget complessivo derivante dalle tasse è ammontato a 2.008.300 euro, gestiti per il 61% dalla TCM. Il restante 39% è gestito dall'Ufficio del Turismo. La TCM si occupa di:

- Eventi e marketing per il commercio 34,5%
- Marketing territoriale (e relativi studi) 5,5%
- Comunicazione e marketing 12,0%
- Costi operativi e staff 48,0%

L'attività dell'Ufficio del Turismo, finanziato al 70% dall'Amministrazione Comunale, viene utilizzato per:

- Turismo per le aziende (28%)
- Cooperazione e inclusione sociale (13%)
- Eventi, iniziative natalizie (10%)
- Costi operativi e staff (49%)



Alle loro attività si aggiungono quelle, specifiche per le festività natalizie, organizzate dalla Wels Christkind GmbH, società fondata nel 2008 nel cui CdA sono rappresentati sia l'unità di TCM, sia l'Ufficio Turismo, che si occupa della gestione del programma dei mercatini di natale "Wels Christmas World" nella piazza principale cittadina e in alcune località vicine.



La scheda del meeting

Gli incontri realizzati:

07.05.2012	Viaggio per Salisburgo
08.05.2012	Meeting in St. Johann in Tyrol • Riunione presso la sede del Town Centre Manager con i rappresentanti del partner CIMA, il Comune e il Presidente dell'Associazione locale dei commercianti • Visita delle strade commerciali della città e incontro con i commercianti locali Incontro con il Town Centre Marketing Salzburg • Riunione presso la sede del Town Centre Manager con i rappresentanti del partner CIMA, il Comune e il Presidente dell'Associazione locale dei commercianti • Visita delle strade commerciali della città e incontro con i commercianti locali
09.05.2012	Incontro con il Town Centre Marketing Ried • Riunione presso la sede del Town Centre Manager con i rappresentanti del partner CIMA, il Comune e il Presidente dell'Associazione locale dei commercianti • Visita delle strade commerciali della città e incontro con i commercianti locali Incontro con il Town Centre Marketing Wels • Riunione presso la sede del Town Centre Manager con i rappresentanti del partner CIMA, il Comune e il Presidente dell'Associazione locale dei commercianti • Visita delle strade commerciali della città e incontro con i commercianti locali
10.05.2012	Rientro in Italia

Partecipanti:

Bartalini Mirko

Imprenditore e Presidente CCN Poggibonsi

Bernardini Franco

Imprenditore CCN Montepulciano

Bini Vittorio

Confcommercio Lucca

Bernocchi Stefania

Mentore Confcommercio Toscana

Caciolli Francesca

Mentore Confcommercio Toscana

Caldiero Valentino

Imprenditore e Presidente CCN Arezzo

Ciardi Enrico

Imprenditore e Consigliere CCN Pistoia

Fanucchi Antonio

Imprenditore e Vice Presidente Confcommercio

Frasconi Alessia

Confcommercio Pistoia

Giannoni Catia

Imprenditore e Presidente CCN Cecina Centro

Lapadula Elena

Confcommercio Siena

Mencari Giuseppe

Imprenditore e Presidente CCN di Segromigno in Piano (LU)

Pennucci Claudia

Confcommercio Arezzo

Pisaneschi Roberto

Imprenditore e Presidente CCN Colgirandola, Colle Val D'Elsa

Poledrini Marco

Confcommercio Arezzo



PROGETTO
**Town Centre Management
Training and Knowledge**

